

## Externalização: a Academia responde às dúvidas da sociedade?

### Resumo

**Objetivo:** Embasado no cenário brasileiro que debate os potenciais impactos da externalização das atividades organizacionais, diante da iminente decisão política, o objetivo deste estudo é abordar as atuais discussões sobre externalização, por meio dos resultados de estudos empíricos acadêmicos.

**Método:** Para isso, foram levantados e analisados os artigos publicados em revistas brasileiras de Administração e Ciências Contábeis no período de 2011 a junho de 2015. Os 44 artigos analisados foram coletados das revistas com Qualis A1, A2 e B1, pelas palavras: externalização e terceirização. Após, estabelecidos os assuntos mais frequentes nas discussões sobre o tema no Brasil, tomando por base abordagens da mídia, realizou-se uma análise sob a ótica da teoria dos *Stakeholders*.

**Resultados:** Mostram que há uma produção acadêmica bastante significativa referente aos assuntos abordados e que as evidências reforçam mais o ponto de vista contrário à externalização do que os defensores da prática.

**Contribuições:** O estudo contribui para a discussão sobre o tema diante da emergência do assunto para a sociedade brasileira, consolidando diversas evidências empíricas que contrapõem a decisão política atual, e permite que grupos da sociedade possam fundamentar suas discussões e decisões.

**Palavras-chave:** externalização. terceirização. estudo bibliográfico.

### Gabriel Grubel Bandeira

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). **Contato:** Santa Rita de Cássia 1.500, 202, Coloninha, Florianópolis (SC), CEP: 88090-352.  
E-mail: [gabrielpericiaccontabil@gmail.com](mailto:gabrielpericiaccontabil@gmail.com)

### Luiz Henrique Figueira Marquezan

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e Professor na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). **Contato:** Rua dos Salsos, 115, Res. Lopes. Pinheiro Machado. Santa Maria (RS), CEP: 97030-770.  
E-mail: [luizmarquezan@gmail.com](mailto:luizmarquezan@gmail.com)

### Carlos Alberto Diehl

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Professor na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). **Contato:** Déa Coufal, 1380, Casa 12, Ipanema, Porto Alegre (RS), CEP: 91760-020.  
E-mail: [carlosadiehl@gmail.com](mailto:carlosadiehl@gmail.com)

### Maicon Manoel Benin

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e Professor na Universidade de Passo Fundo (UPF). **Contato:** Av. Brasil Oeste, 677, apto. 1006, Centro, Passo Fundo (RS), CEP: 99025-001  
E-mail: [maicon.benin@gmail.com](mailto:maicon.benin@gmail.com)  
[maiconb@upf.br](mailto:maiconb@upf.br)

## 1. Introdução

Com a tramitação e a aprovação, em abril de 2015, na câmara de deputados do Projeto de Lei nº. 4.330 (2004), que regulamenta a terceirização no Brasil, a discussão sobre este tema se tornou frequente nos veículos de notícias e redes sociais. Pautado em discussões políticas com visível polarização de posicionamentos e defesa de interesses, o texto final foi promulgado pelo Presidente da República em março de 2017 (Lei nº. 13.429, 2017). Terceirização, conceito ligado à transferência de atividades internas para um agente externo (Schneider, Diehl & Hansen 2011) é a forma mais comum de externalização e o termo utilizado pela mídia e fora das discussões e textos acadêmicos, sendo esse - mais amplo - utilizado como base para este estudo.

Os apoiadores da nova legislação, como mostra o jornalista da BBC Brasil, Luís Guilherme Barrucho (Barrucho, 2015), alegam que esta alinha o Brasil às mais modernas práticas trabalhistas do mundo, acabando com a insegurança jurídica, aumentando a competitividade das empresas e gerando mais empregos. De outro lado, quem é contra a aprovação alega que esta regulamentação levaria a redução no salário dos empregados, perda de qualidade nos serviços prestados, aumento de acidentes de trabalho, redução de direitos e piora nas condições de trabalho. Os temas de interesse identificados na mídia nacional envolvem, principalmente, a externalização como forma de modernização das atividades, com preocupações ligadas ao vínculo que o funcionário terá e consequências para ele, empregador direto e contratante. Ainda, aparecem as relações sindicais e a qualidade das condições para realização da atividade laboral.

No mundo, a terceirização também é pauta de discussão. No site da BBC internacional, a jornalista Natália Antelava (Antelava, 2015) aborda outro ponto: o retorno dos empregos aos EUA. Consta que em 2003, 150.000 empregos foram enviados para fora do país, enquanto 2.000 destes retornaram. Em 2013 o número ficou em 40.000 vagas para fora e 40.000 retornando ao país. Este retorno, segundo a matéria, se deu pela procura de mão de obra qualificada. Entretanto, isso não ocorreu livre de consequências aos americanos. Robert Reich (Reich, 2015), ex-secretário do trabalho na administração de Clinton, relata em seu blog que a economia flexível em vigor nos EUA, uma resposta aos baixos custos chineses, resulta em um “inferno” para a vida dos trabalhadores: trata-se da prática do *Just-in-time scheduling*, que, resumidamente, significa pagar ao trabalhador somente as horas de trabalho prestadas.

Analisando a situação atual das discussões sobre externalização no Brasil e nos EUA verifica-se uma discrepância sobre as fases de cada uma. Enquanto no Brasil a terceirização está em estágios iniciais, como a regulamentação, nos EUA esta discussão já se encontra em estágios mais avançados, como o retorno de empresas terceirizadas e medidas para reduzir a diferença de custo de mão de obra entre EUA e países de destino das terceirizadas. Entretanto, ações de externalização de atividades já ocorrem em organizações no Brasil e estudos científicos sobre suas motivações e efeitos são encontrados na literatura acadêmica. Assim, as discussões em nível político, na mídia, nas organizações e na sociedade, podem se utilizar de tais evidências, motivação central deste estudo.

Na academia, estudos empíricos vêm abordando a prática como opção na redução de custos, tais como os de Lacity e Hirschheim (1993b), Baron e Kreps (1999), Hoecht e Trott (2006). Estes defendem a visão de terceirização baseada no conceito de externalização com o foco direcionado à maximização da riqueza do investidor (visão da organização), em detrimento de uma abordagem ampla, procurando discutir os impactos para a empresa, empregados, clientes, fornecedores, entre outros, que são impactados por decisões de externalizar ou internalizar atividades, abordando diferentes *stakeholders*.

Nessa linha, estudos apontam que existe insatisfação com a externalização, incluindo perda de controle sobre as atividades (Veltri, Saunders & Kavan, 2008; Whitten & Leidner, 2006), dependência do fornecedor (Alexander & Young, 1996) e risco de perda de identidade dos funcionários com a empresa (Belcourt, 2006). Nesses, a visão de redução de custos permeava as análises, porém é possível identificar as relações com outros atores, especialmente com os funcionários. Tais evidências apontam para a diversidade de interessados, o que remete à teoria dos *Stakeholders* como lastro para a pesquisa, pautado na necessidade de as decisões organizacionais considerarem os impactos nos diferentes grupos de interesse.

Sendo assim, o objetivo deste estudo é abordar as atuais discussões sobre externalização, por meio dos resultados de estudos acadêmicos empíricos. Dessa forma, permite uma leitura de escopo amplo dos efeitos da externalização, pela visão científica, compilando os resultados de diversos trabalhos realizados no Brasil. Tal abordagem permite contribuir para a temática, em virtude de apresentar resultados que divergem da decisão política, e promove melhor base para discussões e decisões dos grupos da sociedade, especialmente gestores e funcionários de organizações. Ainda, contribui para a literatura ao trazer uma abordagem sob diferentes aspectos ligados à externalização e por compilar estudos que visem esclarecer demandas da sociedade. Ao final recomendações são feitas aos atores envolvidos.

O estudo segue a seguinte divisão, além desta seção. A seção 2, revisão de literatura, aonde são tratados estudos sobre externalização e a percepção desta pela teoria dos *Stakeholders*; seção 3, procedimentos metodológicos, discorre-se sobre os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa; seção 4, resultados e discussões, onde abordam-se os principais resultados com as discussões sobre externalização no Brasil; e seção 5, as considerações finais sobre o estudo, seguida da lista de obras analisadas.

## 2. Externalização pela visão da teoria dos *Stakeholders*

Inicialmente, algumas definições de externalização se fazem necessárias para melhor compreensão e discussão. Externalização é o ato de substituição de uma atividade, executada internamente, pela execução por um agente externo, de forma sistemática, contando com o suporte técnico do contratante (Lacity & Hirschheim, 1993a). Ainda, para Besanko, Dravone, Shanley e Schaefer (2007), na cadeia de valor, a decisão entre produzir ou comprar serviços ou produtos determina a internalização ou externalização para a empresa, também vista como uma forma de estratégia da gestão operacional (Schneider *et al.*, 2011), caracterizada pela contratação de terceiros para a execução de trabalhos pertinentes às atividades das empresas contratantes.

Neste sentido, o termo “externalização” se enquadra melhor ao que se constata nas discussões no Brasil e apresenta conceito mais abrangente, sendo utilizado no estudo, em detrimento do uso do termo terceirização, enquanto o termo “externalização” abrange desde decisão entre comprar ou fazer até transferir a execução de serviços para o ambiente externo, enquanto a terceirização limita o conceito na transferência de atividades internas para um agente externo (Schneider *et al.*, 2011).

Em decorrência do objetivo do trabalho, a abordagem escolhida foi justamente para dar voz aos grupos primários de interesse afetados por estas decisões: investidores (organização) e funcionários. A teoria dos *Stakeholders* considera que a direção dos efeitos das ações da empresa não deve ser unilateral, tal como proposto por teorias que buscam a maximização do desempenho organizacional e precisam ponderar incertezas, perdas e ganhos aos demais grupos que podem receber tais impactos. O fato de considerar pontos de vista de todos aqueles que são afetados não é por acaso, pois estas perspectivas auxiliam os gestores a terem uma visão mais completa de sua estratégia, proporcionando informações que resultam em análise mais detalhada das ações organizacionais (Freeman & McVea, 2000).

Em particular a este estudo, há de se perceber ao menos os *stakeholders* primários (Donaldson & Preston, 1995) diante da ideia de externalizar uma atividade, sendo estes a empresa (*proxy* da figura dos acionistas) e os trabalhadores. Esta percepção pode ser reforçada, em detrimento das críticas à teoria, pela corrente de estudos ligados à temática da teoria relacionada às estratégias corporativas, discutindo o alinhamento dos interesses dos *stakeholders* para que se obtenha sucesso (Freeman & McVea, 2000). A teoria procura contrariar a noção de hierarquia de interesses a serem defendidos em uma organização, e a conciliação entre interesses das organizações e trabalhadores parece ser o eixo central das discussões sobre a externalização de atividades. Tendo esta premissa de análise mais abrangente, a pesquisa discute algumas evidências em foco menos restrito, procurando identificar os múltiplos impactos destas decisões.

Esta visão ampla é necessária, pois o foco das pesquisas é direcionado aos interesses financeiros das organizações, uma vez que a externalização surgiu com o objetivo primário de redução de custos, tendo como pano de fundo especialmente a teoria dos Custos de Transação. Neste sentido estudos empíricos, como de Lacity e Hirschheim (1993a), mostram que a redução de custos é um dos principais benefícios gerados pela externalização, e as atividades secundárias da empresa são alternativas mais adequadas para isso. A busca pela identificação de atividades propícias à externalização se tornou relevante e objeto de pesquisas, como em Baron e Kreps (1999), que desenvolveram um modelo para diagnóstico de atividades principais e secundárias.

Alinhados a esta visão, Hoecht e Trott (2006) afirmam que a externalização estava confinada a serviços periféricos, sem ligação com a atividade principal da empresa. Porém, passou-se a externalizar tais atividades, configurando-se um dos motivos principais da redução de custos (Jennings, 1997; Quélin & Duhamel, 2003). No entanto, Quélin e Duhamel (2003) atentam para fatores indicativos de condições necessárias à redução de custos, como, por exemplo, haver economia de escala na empresa externalizada. Isto pode ser atingido quando a empresa desenvolve as mesmas atividades para várias outras (Belcourt, 2006).

Outro ponto é que externalizar proporciona ao gestor compartilhar o risco de empenhar recursos, proporcionando mobilidade, ao não empregar capital em uma atividade (Quélin & Duhamel, 2003). Ao optar pela externalização, a empresa fica mais leve, ágil para se adaptar a mudanças repentinas, incluindo, por exemplo, inovações na tecnologia da informação que ocorre em prazos curtos. Empenhar recursos no desenvolvimento de tecnologias para atingir o mesmo nível de mercado pode ser inviável, caso em que a externalização promove o acesso à tecnologia e *expertise* do mercado (Kakabadse & Kakabadse, 2002). Souza, Bacic e Rabelo (1995) atentam para o fato de que esta vantagem estratégica não se limita à flexibilidade de resposta a eventos futuros, mas também como estratégia de ampliar opções de investimentos. Sob a ótica da redução de custos e, por consequência, visão da empresa, uma alternativa de externalização que represente menor empenho de capital resulta economia de recursos e consequente redução de custos, corroborando o entendimento de Alexander e Young (1996).

Além disso, o acesso a melhor tecnologia do mercado é considerado um dos efeitos da externalização, potencial redução de custo pelo ganho de escala (Belcourt, 2006). Contudo, as empresas não devem ficar obcecadas em cortar custos e transferir sua produção, pois isso pode acarretar em perda de inovação dos produtos, resultando em implicações para acompanhar tendências de mercado e inovações dos concorrentes. Alternativamente, a empresa deve focar em desenvolvimento de produtos e serviços a partir da tecnologia que dominam em combinação com a tecnologia do mercado (Hoecht & Trott, 2006). Gilley, Greer e Rasheed (2004) constataram inovação ligada a externalizações das áreas de recursos humanos, treinamento e folha de pagamento, demonstrando inovações no desempenho e eficiência da empresa, como, por exemplo, *know-how* e novas tecnologias, fruto da *expertise* da empresa prestadora do serviço.

Por outro lado, é necessário analisar os fracassos e riscos vinculados à externalização. Fracassos nesta decisão estão relacionados à visão de apenas reduzir custos, com problemas de relacionamento entre as partes, qualidade dos serviços e perda de controle dos fatores críticos à atividade (Freytag, Clarke & Ewald, 2012). Lacity e Hirschheim (1993a) destacam que se o objetivo for apenas redução de custos, uma alternativa a ser considerada é a reestruturação da empresa para prestar o mesmo serviço de maneira mais eficiente.

Esta outra face da externalização inclui o risco social, que consiste na perda de identidade da empresa, resultando na percepção dos funcionários em sua desvalorização, com impactos na prestação do serviço. Ainda, há o risco de transferência de tecnologia, que pode levar à criação de competidores (Belcourt, 2006) e transferência de informações entre concorrentes atendidos pela mesma empresa, fatos ligados, principalmente, à externalização de atividades principais (Jennings, 1997; Quélin & Duhamel, 2003).

Neste sentido, Hamel (1991) atenta para perda de diferencial competitivo, uma vez que o serviço prestado por uma empresa externalizada para todo o mercado transforma o diferencial em padrão, situação visualizada por Bower e Keogh (1997). Ainda, ligado à questão tecnológica, a dependência excessiva de atividades centrais pode levar a perda do *know-how* da empresa contratante, resultando em estagnação na inovação (Quinn & Hilmer, 1994).

Ainda, há a necessidade de contratar o fornecedor correto, que preste o serviço por longa data e avance em tecnologia e mercado (Earl, 1996). Por outro lado, um contrato de longa duração pode levar à perda da flexibilização que a externalização proporciona (Belcourt, 2006). Também, em estudos como o de Bielski (2006) e Shahani (2007), demonstram-se algumas controvérsias na sustentabilidade da cadeia produtiva, questionando a capacidade de atendimento da empresa externalizada em suprir a demanda de serviços da cadeia.

Em movimento contrário das empresas, os estudos de Veltri *et al.* (2008) e Whitten e Leidner (2006) constataram o desejo pela internalização de atividades externalizadas. Isso se deve, principalmente, pela perda de controle, mau relacionamento entre as empresas e problemas contratuais. Exemplo recente é encontrado na Lenovo, pela incorporação do suporte técnico de pós-venda a domicílio (Li, Huang, Cheng, Zheng & Ji, 2014).

### 3. Procedimentos Metodológicos

#### 3.1 Classificação da pesquisa e coleta dos materiais

Quanto à análise dos artigos publicados, este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica, pois utiliza referenciais teóricos publicados para obter as contribuições científicas sobre um assunto (Cervo & Bervian, 2002), em particular, sobre externalização. Para isso, analisou 44 publicações (Tabela 1), divulgadas entre 2011 e junho de 2015, artigos nacionais, com o objetivo de verificar se os assuntos debatidos pela sociedade brasileira, tomando por base os assuntos recorrentes na mídia, estão também sendo discutidos na academia, analisados sob a ótica da teoria dos *Stakeholders*, promovendo um paralelo entre as discussões sobre terceirização e os assuntos tratados pela academia no Brasil, coletados em julho de 2015. Os procedimentos da presente pesquisa envolveram três fases de desenvolvimento:

- a. Etapa 1: delimitação do escopo de análise. Inclui o tema (externalização) e a decisão de utilizar revistas científicas, em conformidade com o objetivo da pesquisa, resultando na etapa de seleção de revistas científicas por dois critérios, qualidade (estratos Qualis A1, A2 e B1 da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo) e nacionalidade (brasileira);
- b. Etapa 2: seleção dos artigos, a partir das palavras: externalização; terceirização. A busca foi realizada através do ISSN das revistas selecionadas no site de periódicos Capes;
- c. Etapa 3: coleta dos dados. Após os primeiros mapeamentos, foram verificados a autoria e os temas empregados nos artigos, visando o direcionamento do tema. Seguindo, mapearam-se os objetivos, método e principais contribuições dos artigos para, por fim, compará-los com os temas discutidos na mídia.

Tabela 1

**Artigos nacionais sobre externalização 2011 – jun/2015**

<b>Autor(es)</b>	<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Dados do periódico</b>
Albuquerque, Morais & Lima	2015	Contratualização em saúde: arena de disputa entre interesses públicos e privados	Ciência & Saúde Coletiv, 20(6), pp. 1825-1834
Almeida, Morrone & Ribeiro	2014	Tendências na incidência e mortalidade por acidentes de trabalho no Brasil, 1998 a 2008	Cadernos de Saúde Pública, 30(9), pp. 1957-1964
Almeida & Porto	2014	Manutenção de expertise: uma abordagem interdisciplinar baseada em aprendizado, conhecimento e memória organizacionais	Informação & Sociedade: Estudos, 24(2), pp. 19-33
Assunção & Camara	2011	A precarização do trabalho e a produção de acidentes na colheita de árvores	Caderno CRH, 24(62), pp. 385-396
Augusto, Souza & Cario	2013	Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR	Revista de Administração, 48(1), pp. 179-195
Bandeira, Mello & Maçada	2012	Elementos de flexibilidade em contratos de terceirização logística: o caso de uma empresa de telecomunicações	Produção, 22(2), pp. 237-248
Brito, Marra & Carrieri	2012	Práticas discursivas de trabalhadores terceirizados e construções sociais da identidade de exclusão	Revista de Ciências da Administração, 14(32), pp. 77-91
Calderón & Lourenço	2011	Ensino superior privado: expansão das cooperativas de mão de obra docente	Cadernos de Pesquisa, 41(143), pp. 642-659
Carnevali, Miguel & Salerno	2013	Aplicação da modularidade na indústria automobilística: análise a partir de um levantamento tipo survey	Production, 23(2), pp. 329-344
Cerra, Maia, Alves Filho & Nogueira	2014	Cadeias de suprimentos de montadoras dos setores automobilístico e de linha branca—uma análise comparativa por meio de estudos de caso	Gestão & Produção, 21(3), pp. 635-647
Furtado, Carrieri & Bretas	2014	Humor na internet: trabalhadores utilizam nova estratégia para protestar contra demissões e terceirizações	Revista de Administração, 49(1), p. 33-44
Giampaoli	2013	Serviço social em empresas: consultoria e prestação de serviço	Serviço Social & Sociedade, 114, pp. 266-289
Guimarães & Carvalho	2012	Terceirização em cuidados continuados—uma abordagem de gestão de risco	Ciência & Saúde Coletiva. 17(5), pp. 1179-1190
Guiraldelli	2012	Adeus à divisão sexual do trabalho?: desigualdade de gênero na cadeia produtiva da confecção	Sociedade e Estado, 27(3), pp. 709-732
Hirata	2011	Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão	Caderno CRH, 24(1), pp. 15-22
Lacorte, Vilela, Silva, Chiesa, Tulio, Franco & Bravo	2013	Os nós da rede para erradicação do trabalho infanto-juvenil na produção de joias e bijuterias em Limeira – SP	Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 38(128), pp. 199-215
Magalhães, Carvalho Neto & Saraiva	2011	Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração	Organizações & Sociedade. 18(57), pp. 227-244
Marcelino & Cavalcante	2012	Por uma definição de terceirização	Caderno CRH. 25(65), pp. 331-346
Marsiglia	2011	Perfil dos trabalhadores da atenção básica em saúde no município de São Paulo: região norte e central da cidade	Saúde e Sociedade, 20(4), pp. 900-911
Martins & Xavier	2011	Atributos do serviço de transporte no relacionamento indústria-varejo	Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 13(39), pp. 193
Mathias, Kubota & Miguel	2012	Uma análise das publicações sobre modularidade no setor automotivo nos principais periódicos sobre engenharia de produção no Brasil	Exacta, 10(2), pp. 223-236
Oliveira Neto, Contador, Shibao & Vendrametto	2013	Método para hierarquizar os critérios e indicadores de desempenho para contratação de operador logístico: estudo de caso no ramo metalúrgico	Exacta, 11(3), pp. 259-283

Autor(es)	Ano	Título	Dados do periódico
Osterne & Miranda	2014	Análise dos modelos de gestão adotados no Instituto Presídio Professor Olavo Oliveira II (IPPOO-II) na gestão compartilhada e pelo estado do Ceará	Revista Meta: Avaliação, 6(16), pp. 1-28
Padilha	2014	Nojo, humilhação e controle na limpeza de shopping centers no Brasil e no Canadá	Caderno CRH, 27(71), pp. 329-346
Paiva & Souza	2012	Modelo de contrato de terceirização de manutenção: uma abordagem principal-agente	Production, 22(4), pp. 796-806
Peixoto & Bastos	2012	Uso e efetividade de práticas de gestão da produção e do trabalho: um survey da indústria brasileira	Revista Eletrônica de Administração, 18(2), pp. 372-399
Pessanha & Artur	2013	Direitos trabalhistas e organização dos trabalhadores num contexto de mudanças no mundo do trabalho: efeitos sobre os trabalhadores da saúde	Revista Ciência & Saúde Coletiva, 18(6), pp. 1569-1580
Pinto, Gouvêa & Oliveira	2014	Avaliação da qualidade de serviço terceirizado de manutenção em edifício comercial: o caso de uma organização pública	Gestão & Produção, 21(2), pp. 389-403
Prado & Cristofoli	2012	Resultados da terceirização da tecnologia da informação em organizações brasileiras	Gestão & Regionalidade, 28(84), pp. 77-88
Prieto & Miguel	2011	Adoção da estratégia modular por empresas do setor automotivo e as implicações relativas à transferência de atividades no desenvolvimento de produto: um estudo de casos múltiplos	Gestão e Produção, 18(2), pp. 425-442
Sanchez & Martins	2013	Percepção de valor nos anúncios de terceirização de infraestrutura de TI: um estudo de eventos com empresas brasileiras	Revista Base, 10(2), pp. 154-168
Santos & Campos	2013	Modelo de outsourcing para gestão da oferta e operação de serviços de TI: múltiplos casos de aplicação	Gestão & Produção, 20(1), pp. 218-233
Santos, Moraes & Passos	2012	Indicadores de desempenho e decisão sobre terceirização em rede pública de laboratórios	Revista de Saúde Pública, 46(3), pp. 456-465
Saraiva & Mercês	2013	Terceirização na gestão da manutenção: estudo de caso de uma mineradora	Revista de Administração da Unimep, 11(1), pp. 1-24
Sato, Martins, Kato, Martins & Silva	2013	O processo de terceirização de serviços hoteleiros: motivações e fundamentos teóricos	Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, 7(1), pp. 129-148
Silveira, Martins, Lopes & Alves	2013	Antecedentes da eficiência produtiva na manufatura: experiências do setor moveleiro brasileiro	Revista de Ciências da Administração, 1(1), pp. 154-169
Souza & Rozemberg	2013	As macropolíticas educacionais e a micropolítica de gestão escolar: repercussões na saúde dos trabalhadores	Educação e Pesquisa, 39(2), pp. 433-447
Stal & Morganti	2012	Multinacionais brasileiras em tecnologia de informação: produção de software e terceirização de serviços	RAI: Revista de Administração e Inovação, 8(4), pp. 182-205
Takahashi, Silva, Lacorte, Ceverny & Vilela	2012	Precarização do trabalho e risco de acidentes na construção civil: um estudo com base na análise coletiva do trabalho (ACT)	Saúde e Sociedade, 21(4), pp. 976-988
Tavares Neto & Godinho Filho	2013	Otimização por colônia de formigas para o problema de sequenciamento de tarefas em uma única máquina com terceirização permitida	Gestão & Produção, 20(1), pp. 76-86
Tigre & Noronha	2013	Do mainframe à nuvem: inovações, estrutura industrial e modelos de negócios nas tecnologias da informação e da comunicação	Revista de Administração, 48(1), pp. 114-127
Vanalle	2011	Relacionamento cliente-fornecedor: evidências de estudos sobre a indústria automobilística	Exacta, 9(1), pp. 13-28
Vanalle, Santos & Santos	2011	Práticas de gestão de pessoas: um estudo de casos múltiplos em empresas de bens de capital	Exacta, 9(2), pp. 179-196
Zilber & Koga	2011	Mercado de créditos de carbono no Brasil e o papel dos agentes intermediários: desafios e oportunidades	Organizações Rurais & Agroindustriais, 13(1), pp. 139-153

Fonte: dados do estudo.

### 3.2 Categorias de análise

Este tópico tem por objetivo delimitar os assuntos que são discutidos no país, sobre o tema externalização, em período paralelo à primeira votação do projeto de lei na Câmara dos Deputados, estabelecendo as categorias de análise do trabalho, lastreadas na percepção dos *stakeholders* primários: investidores (organizações) e funcionários. Para isso, foram lidas reportagens sobre a temática terceirização (termo genérico utilizado pela mídia), no período pré-coleta dos artigos (julho de 2015), em que as dúvidas e discussões se assemelham. Aqui são citadas algumas destas reportagens, de diferentes organizações de mídia, base para definição das categorias.

Inicialmente, em seu *website* de notícias, o jornal Estadão (Skaf & Freitas, 2015) aponta como um dos temas polêmicos a externalização das atividades-fim da empresa; os empresários alegam que é impossível modernizar a atividade econômica sem facilitar a externalização.

Outro ponto polêmico levantado por Marta Cavallini (Cavallini, 2015), no site G1, é a qual empresa estes empregados estão vinculados. Conforme notícia referida, a lei determina a subsidiariedade da empresa contratante sobre os direitos trabalhistas, contudo, os direitos trabalhistas não seriam mais negociados com os sindicatos das categorias originais dos serviços prestados, mas, sim, feita com o sindicato dos terceirizados. Neste ponto, verifica-se a questão da perda de identidade do trabalhador, tanto em relação à empresa quanto à categoria profissional.

Outro elemento levantado pelos adversários da regulamentação é a alegação de aumento nos acidentes de trabalho, conforme notícia do Diário do Centro do Mundo (Terceirizado, 2015). A notícia, vinculada ao site da Central Única dos Trabalhadores (CUT), denota que os acidentes de trabalho com terceirizados aumentam, significativamente, devido à precarização de trabalho, aumento de horas laboradas e falta de equipamentos de proteção individual, resultado das alterações nas condições de trabalho. Estas alegações podem explicar a perda de qualidade, perda de controle e insatisfação de algumas empresas com os serviços externalizados. Também explicaria algumas decisões de internalização de empresas, e um diagnóstico equivocado no momento da externalização por algumas empresas, o que pode ser identificado nos estudos supracitados, levando à investigação da satisfação sobre os resultados da decisão.

Com base nessas notícias, juntamente com análise de outras mídias consultadas, com o intuito de abranger a maior parte de pontos de vista mídias posicionadas com ideologias a favor e contra o tema foram consultadas, incluindo website dos jornais Estadão e Folha de S. Paulo, e da revista Carta Capital, verificou-se os temas mais abordados, sendo as categorias do estudo:

- modernização de atividades através da externalização;
- vinculação do empregado (relação trabalhista, empresa e sindicato);
- condições para a atividade laboral;
- satisfação com a decisão de externalização.

Alguns estudos analisados abordam mais de uma categoria, visto que a presença de uma não implica a exclusão de outra. Uma categoria secundária também foi analisada, relacionada ao posicionamento do artigo, se este é “favorável” ou “desfavorável” à externalização, com escalas intermediárias de “neutro”, “neutro favorável” ou “neutro desfavorável”.

Para ser classificado como “favorável”, o artigo deve expressar abertamente em seus resultados, quando relatar a opção pela externalização, que esta é uma forma de “modernizar as atividades” por exemplo, ou “reduzir os acidentes de trabalho” ou ainda “apontar a externalização como uma decisão acertada”. Para ser desfavorável, deve expressamente apontar a externalização como causa de precarização, aumento de acidentes, ineficiência do serviço, perda de vínculo ou ineficiência em modernizar a empresa contratante.

Para ser considerado artigo “neutro”, é necessário que mencione a externalização como uma alternativa existente na literatura, não fazendo julgamento de mérito se é bom ou ruim. A classificação de “Neutro Favorável” será quando o artigo mencionar que a externalização pode ser uma alternativa para melhora dos problemas enfrentados. Tendo esse julgamento com base na literatura e, não, nos resultados do próprio artigo. O “Neutro desfavorável” segue o mesmo raciocínio, porém, inverso ao “Neutro favorável”, quando há algum apontamento de que a externalização é prejudicial, com base na literatura, não com constatação no próprio artigo.

## 4. Resultados e Discussões

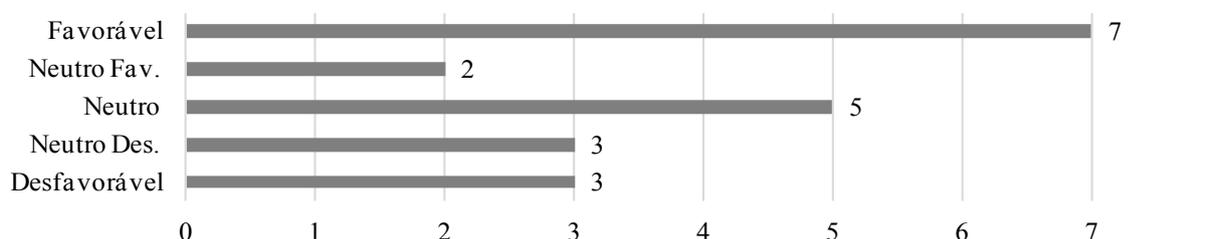
### 4.1 Produção científica sobre e o tema abordado

Foram pesquisadas revistas A1, A2 e B1, pelas palavras-chave descritas na metodologia, resultando em 24 periódicos com, ao menos, um artigo identificado, e total de 65 publicações. Após a leitura do resumo e análise dos artigos, foram descartadas as publicações em que: (a) a palavra-chave estava empregada em um sentido diverso ao da pesquisa, 15 artigos, estudos de psicologia, por exemplo; (b) 6 artigos em línguas estrangeiras também foram descartados, pois, embora em revistas brasileiras, estes têm foco internacional. No total, restaram 44 artigos para análise, sendo que apenas dois deles não abordaram as categorias de análise (tópico 3.2).

A produção científica sobre o tema externalização teve seu pico no ano de 2013 e, a partir daí, houve queda para metade da produção no ano seguinte, e pouquíssima produção em 2015 (primeiro semestre), ano que apresentou apenas 1 artigo. A opção pela manutenção do ano de 2015 se deu pelo fato do assunto ter grande presença nas mídias neste ano. Os próximos tópicos discorrem sobre as categorias de análise.

### 4.2 Modernização por meio da externalização

A modernização por meio da externalização parece ser um dos argumentos mais utilizados por seus defensores, aparecendo em 20 artigos, com o viés mais favorável entre as 4 categorias. Em 45% destes artigos, o tema apareceu com um viés positivo, abordado como uma das soluções para inovações e fator importante para modernização, seja de práticas ou de novas tecnologias. A Figura 1 demonstra como ficou a divisão de opinião sobre o tema.



Fonte: dados do estudo.

**Figura 1.** Distribuição da opinião sobre modernização através da externalização (20 artigos)

Entretanto, mesmo tendo viés favorável, ainda há uma parcela de artigos que apontam falhas na busca por modernização pela externalização. É o exemplo do estudo de Osterne e Miranda (2014), que realizaram uma pesquisa sobre a externalização da administração do sistema carcerário no Estado do Ceará, com o intuito de redução de custos. A externalização seria uma maneira de administrar o bem público com uma maior eficácia, com a expectativa de que o *know-how* da administradora possibilitasse a redução de custos que o ente público não conseguiria adotar, por um motivo ou outro.

Porém, o estudo constatou que não só a melhoria de qualidade esperada não aconteceu, como houve uma precarização do bem público administrado. O motivo da escolha pela externalização é a redução do custo de administração do estado; de outra parte, o resultado esperado não foi alcançado, as modernizações de práticas administrativas trazidas pela empresa concessionária não se realizaram. O estudo de Quélin e Duhamel (2003) já alertava sobre condições específicas para redução de custo pelo prestador do serviço e, ao contrário do que foi alegado, os administradores parecem não ter atingido o *know-how* para prestar o serviço de forma eficaz.

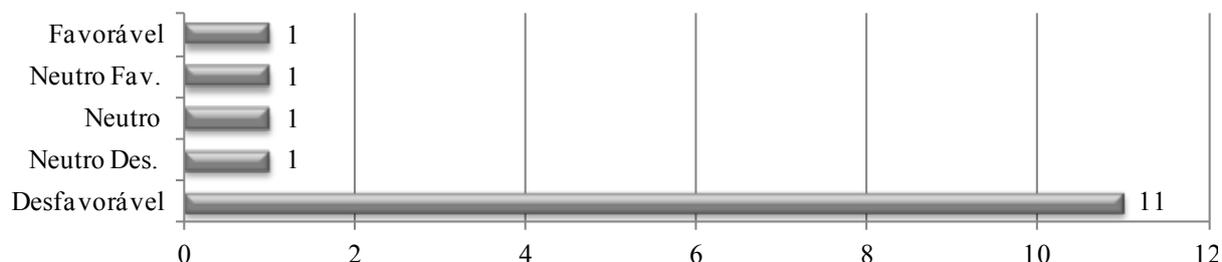
Por outro lado, o estudo de Martins e Xavier (2011), sobre a logística de uma cadeia de suprimentos, constatou que a inserção de mais elos na cadeia (mais empresas terceirizadas) a torna mais moderna, ágil e eficiente; também elimina custos de manutenção de estoques, suprimindo a necessidade de infraestrutura específica para isso, diluindo o investimento entre os demais membros, fato que corrobora com a visão de pulverização do risco de investimentos, encontrados no estudo de Quélin e Duhamel (2003).

O estudo de Carnevalli, Miguel e Salerno (2013) explica a relação entre fornecedores e empresas do ramo automobilístico e demonstra que, quando há terceirização, combinada com a técnica de modularidade, há redução no custo de montagem, mão de obra e no investimento fixo na linha de produção, o que proporciona às empresas maior poder de investimento, ou, como visto, uma diluição do risco do investimento em modernização. Ainda, mesmo identificada como vantagem, a diluição do risco de problemas na linha de montagem, a redução de custos foi o fator principal da externalização, não se constatando o aproveitamento das empresas para a modernização de seus fatores de produção. Também, cabe destacar o risco de transferência de tecnologia e perda de *know-how* em situações desta natureza (Belcourt, 2006; Jennings, 1997; Quélin & Duhamel, 2003).

Mais esclarecedor é o artigo de Oliveira Neto, Contador, Shibao e Vendrametto (2013), que trata de estratégias para a terceirização de operadores logísticos; constata que as práticas de externalização no Brasil não estão atualizadas com as práticas do resto do mundo. Enquanto aqui se prioriza a redução de custos, em outros países há preocupação do alinhamento com a estratégia da empresa e da terceirizada. Aproveitando essa observação, destaca-se que estas diferenças entre pesquisas, foco na redução de custos contra externalização com foco estratégico, sugerem o sucesso da externalização ou seu completo fracasso. Verifica-se que no primeiro caso apresentado neste tópico, há o Poder Público envolvido, enquanto, no segundo caso, há apenas empresas privadas, e essa diferença entre os casos e o êxito e o fracasso merece uma análise mais aprofundada, e uma comparação entre esses dois casos poderia contribuir para o melhor entendimento dos elementos de sucesso da externalização.

### 4.3 Vínculo empregatício

Outro ponto em discussão, por ambos, defensores e opositores a externalização, é o vínculo empregatício. Entre os artigos analisados, 15 abordam este o tema, sendo que 11 com abordagens de cunho desfavorável. A Figura 2 ilustra a distribuição de posicionamento.



Fonte: dados do estudo.

**Figura 2.** Distribuição de opinião em relação ao vínculo empregatício (15 artigos)

Pela Figura 2, verifica-se que as opiniões constantes nos artigos, sobre o vínculo dos empregados, é amplamente desfavorável em relação à externalização. Em seu estudo, Calderón e Lourenço (2011) abordam o surgimento da contratação de professores do ensino superior por cooperativas, com o intuito exclusivo de redução de custos. A pesquisa aponta que a prática teve início no Estado de São Paulo, com repercussão negativa na mídia paulista, apontando como precarização do sistema de ensino, fato corroborado pelo estudo. Mesmo que a qualidade do fornecedor seja um fator importante para o sucesso na externalização (Earl, 1996), Calderón e Lourenço (2011) demonstram um caso de externalização de atividade-fim com níveis mais baixos de qualidade dos agentes, por problemas de formação e preparo dos professores, e da empresa, por maior passivo trabalhista gerado.

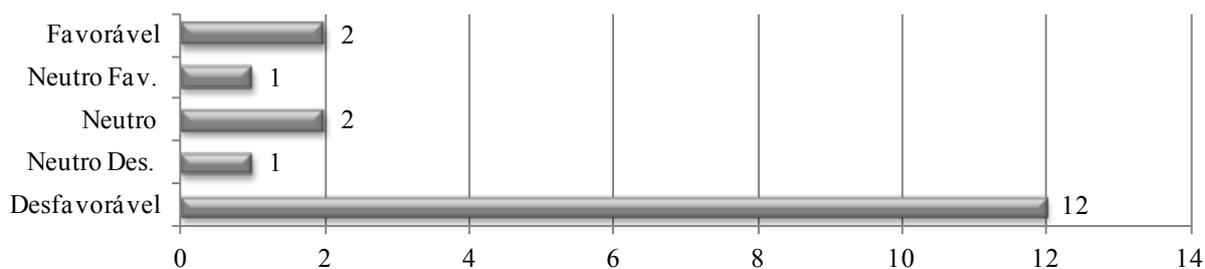
Outro ponto negativo destacado por Lacorte *et al.* (2013), ao analisar uma cadeia de suprimentos de fabricação de joias e bijuterias, foi o aumento do trabalho infantil, em que as empresas contratantes alegavam que não poderiam fiscalizar suas terceirizadas, isentando-se da culpa. Não houve qualquer melhora no vínculo dos empregados neste caso e, ao contrário, o estudo destaca o objetivo de redução de custos com reflexos em riscos de passivos trabalhistas e, no caso de trabalho infantil, criminalização, com processos jurídicos mais severos.

O único artigo que aponta posição favorável sobre as relações de trabalho foi desenvolvido por uma revisão de literatura sobre a indústria automobilística brasileira, que verifica a adoção da estratégia de modularidade como um benefício ao vínculo empregatício, tornando os fornecedores mais fortes economicamente, sugerindo como consequência o vínculo fornecedor mão de obra como benéfico. Entretanto, não entra em detalhes de como o vínculo empregatício se torna melhor após a externalização (Vanalle, 2011). Ressalva para a transferência dos cargos extintos na empresa externalizadora para os fornecedores, e, como o estudo não entrou neste detalhe, a ressalva se fez necessária. Outro destaque é o fortalecimento do fornecedor, alinhado a Earl (1996).

No estudo de Marsiglia (2011), na área da saúde, com o objetivo de levantar o perfil profissional do trabalhador de hospitais da cidade de São Paulo, na comparação entre uma unidade de saúde com a adoção da terceirização e uma sem terceirização, não constatou quaisquer desvantagens de um profissional em relação ao outro, apresentando resultados neutros. Entretanto, Pessanha e Artur (2013), em estudo sobre os profissionais da saúde, constataram a diferença de direitos entre os profissionais contratados e os terceirizados. Esta diferença de direitos é sugerida como forma de redução de custos de mão de obra para os hospitais e o estudo de Belcourt (2006) apresenta como uma das causas de perda de identidade com a empresa, acarretando em redução na qualidade do serviço prestado.

#### 4.4 Condições para a atividade laboral

As condições para o trabalho, com destaque aos acidentes laborais e precarização das condições no trabalho foram abordados por 18 artigos, também com alta representatividade, e novamente, com grande parcela (12 pesquisas) sendo desfavoráveis em relação à externalização. Suas conclusões apontam para a causa de aumento de acidentes e precarização de condições à opção pela terceirização. A Figura 3 apresenta a distribuição de opiniões dos artigos.



Fonte: dados do estudo.

**Figura 3.** Demonstrativo de opinião sobre o acidente de trabalho e precarização (18 artigos)

Novamente há destaque para a ampla maioria de artigos contrários à externalização. No artigo de Assunção e Camara (2011), constatou-se que houve não só a precarização do trabalho no setor madeireiro, como também aumento nos acidentes após a externalização, destacando que as empresas contratadas, por ter foco exclusivo na redução de custos, muitas vezes não disponibilizavam equipamentos de segurança essenciais às atividades. Surge, novamente, a necessidade de condições específicas na externalização para haver redução de custo, sem comprometer a segurança dos empregados, como foi o caso observado.

O artigo de Hirata (2011) reforça essa visão da precarização como resultado do corte excessivo de custos, com o objetivo exclusivo de aumentar o lucro das empresas, o comportamento de perda de identidade e de insatisfação dos empregados é destacado em sua abordagem. Neste sentido, Hoecht e Trott (2006) destacam que a obsessão pela redução de custo não é o melhor caminho para as empresas, o que poderia ser resolvido por reestruturações internas (Lacity & Hirschheim, 1993a).

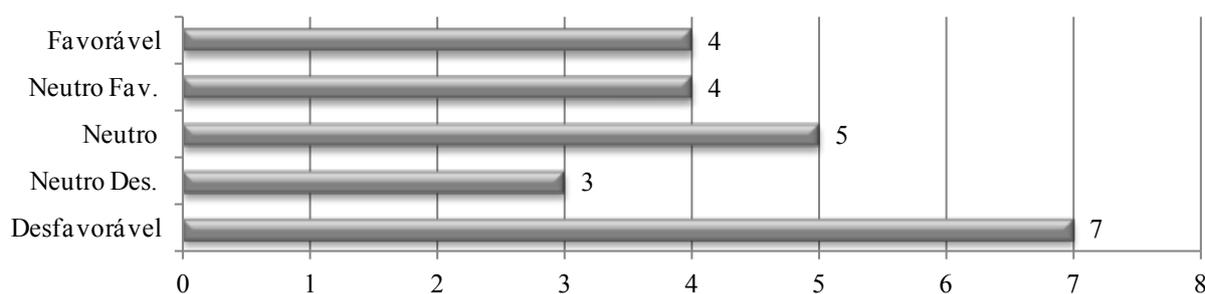
O estudo de Padilha (2014) utilizou entrevistas com empregados terceirizados do Brasil e do Canadá, e verificou a precarização nos dois países, guardando similaridades com as notícias abordadas na introdução deste artigo. No Brasil, o estudo trata essa precarização como consequência da redução de custos ao máximo e seus níveis salariais, pelo salário mínimo. No Canadá verificou outra condição salarial, embora o autor não tenha demonstrado a realidade salarial canadense para comparação.

Na contramão dos demais, o trabalho de Almeida, Morrone e Ribeiro (2014) aponta como um dos fatores que auxiliaram na redução dos acidentes de trabalho a externalização. Entretanto, este estudo é um dos poucos que levanta a possibilidade dessa correlação. Em resumo, há uma quantidade de evidências empíricas mais propícias a relacionar o aumento de acidentes e precariedade do trabalho do que a redução destes fatores, e pode estar relacionado ao diagnóstico enviesado das empresas, de observarem apenas os custos que seriam reduzidos, negligenciando outros aspectos da decisão (Freytag *et al.*, 2012).

#### 4.5 Satisfação com a externalização

Artigos que abordaram o tema de satisfação sobre a externalização totalizam 23, sendo, portanto, o tema mais comentado nas pesquisas, com sete trabalhos indicando insatisfação em relação à externalização. A preocupação com o desempenho da externalização é um tema natural, uma vez que a empresa está interessada na qualidade do serviço contratado, enquanto os empregados alegam haver uma perda de qualidade na prestação do serviço, sendo esse um argumento forte contra a externalização, por desinteressar as duas partes. A Figura 4 demonstra a distribuição de opinião sobre o assunto abordado.

Destaque da distribuição para os artigos que falam de forma desfavorável sobre a satisfação das empresas em relação à externalização, ou seja, uma experiência negativa. E sobre os artigos neutros, que alertam para os riscos da externalização e para o cuidado com a prestação de serviço quanto à sua qualidade.



Fonte: dados do estudo.

**Figura 4.** Distribuição de opinião sobre a satisfação quanto à externalização (24 artigos)

O estudo de Magalhães, Carvalho Neto e Saraiva (2011) sobre a empresa Vale do Rio Doce apresenta a preocupação contratual de incluir cláusulas que discorriam sobre a qualidade do serviço contratado, alinhado a Bielski (2006), Earl (1996) e Shahani (2007), no sentido do resguardo da qualidade. Esta preocupação com a qualidade, no estudo de Vanalle (2011), resultou em satisfação por parte das montadoras e dos fornecedores terceirizados, corroborando o estudo anterior. Ainda, Guimarães e Carvalho (2012) demonstraram, por um estudo de caso, que uma abordagem com gestão de risco, monitorando o contrato de externalização, pode ser uma alternativa para evitar a insatisfação com a decisão.

No estudo de Santos, Moraes e Passos (2012), uma análise sobre a terceirização no setor público da saúde demonstra que não houve melhora significativa nos custos nas prestações de serviços. Tal constatação é um contraponto ao estudo de Marsiglia (2011), o qual não observou a precarização decorrente da externalização. Cabe destacar que a opinião tratada diz respeito à satisfação da empresa contratante em relação à empresa externalizada, portanto, esta opinião refere-se aos gestores das contratantes. Essa observação demonstra que a externalização malsucedida não é ocasional.

Dos estudos desfavoráveis, destacam-se Prado e Cristofoli (2012), com foco na externalização de Tecnologia da Informação (TI). Utilizando questionários com usuários de serviços externalizados de TI, verificou que há grande insatisfação por parte desses; nem sempre os usuários que investem mais em externalização de TI tem um rendimento melhor nesse setor. Este estudo aborda um contraponto à expectativa de externalização como fonte de modernização, pois houve insatisfação pela falta de modernização. Seus achados corroboram estudos de Veltri *et al.* (2008) e Whitten e Leidner (2006) sobre a insatisfação com a externalização e desejo de retornar as atividades para a condução direta pela empresa.

## 4.6 Consolidação dos posicionamentos

Constatou-se, nos estudos analisados, que apenas um dos pontos de discussão atual é favorável à externalização: os efeitos positivos de modernização. Porém, ainda existem argumentos contra esta afirmativa, como no estudo sobre TI e na experiência com a externalização da administração do sistema carcerário do Ceará. Entre os artigos favoráveis à externalização, à exceção do artigo Almeida, Marrone e Ribeiro (2014) nenhum aborda o ponto de vista do empregado, somente se referindo a resultados para a empresa. Desta forma, se o objetivo era “modernizar” ou “reduzir custos” e esse foi alcançado, ocorreu uma interpretação positiva do fato. Esta visão unilateral não se preocupou em observar efeitos para os empregados (da contratante e da contratada), arrecadação de tributos, geração de emprego e renda, impactos ao ambiente, entre outros fatores que tornariam a análise multifocal, divergindo da linha proposta pela teoria dos *Stakeholders*.

Já o ponto de vista dos críticos à externalização, que abordam muito mais as questões de vínculo empregatício e precarização das condições laborais, todos os estudos apontam para fatores negativos em ambos os assuntos, alguns, inclusive relacionando à insatisfação da empresa com o serviço externalizado pela má qualidade e precariedade de condições de trabalho. Outro ponto importante é que os estudos desfavoráveis, em sua maioria, apontam que a externalização percebida com a miopia de exclusivamente reduzir custos como um dos causadores destes fatores negativos reforça a necessidade de uma abordagem ampla dos impactos nos participantes do processo de externalização.

Por fim, é perceptível a lacuna a ser preenchida com novas pesquisas, relacionando o motivo principal da externalização com o sucesso ou fracasso dessa prática, ou seja, quando o fator motivador da decisão pode atrapalhar no julgamento do gestor na detecção do real problema. Tendo por base a teoria discutida nesta pesquisa, uma abordagem multifocal é necessária para entender a qualidade da decisão, tanto sobre os aspectos da motivação, da análise realizada previamente ao ato, bem como a manutenção dos processos em modelo externalizado.

Em particular, um ponto que merece atenção é a associação da precarização à exclusividade da busca por redução de custos, fato que parece intrinsecamente ligado à gestão estratégica de custos, como demonstrado em Souza *et al.* (1995). A externalização deve ser encarada de forma estratégica para a empresa, sendo assim, não pode ser limitada a uma visão restrita de redução de custos, solicitando análises estruturadas pela teoria dos *Stakeholders*.

## 5. Considerações Finais

Com o propósito de verificar se os assuntos sobre externalização, diante do momento de decisão política, em pauta de discussões no Brasil também são temas de pesquisas acadêmicas no âmbito nacional, este estudo mostra que, dos 44 artigos identificados, apenas dois não abordaram as categorias de análise destacadas na pesquisa. Assim, pode-se afirmar que os temas em discussão no Brasil também são objeto de análise acadêmica, colaborando para a sinergia entre a ciência e a sociedade.

Analisando os resultados de tais estudos, ficou claro que o objetivo principal das empresas, ao adotarem a externalização, é a redução de custos, sendo aparentemente o único motivo considerado. Este ponto de vista é reforçado pelas conclusões dos estudos em haver detectado uma efetiva redução de custo por parte das empresas, demonstrando tais dados ou coletando a percepção dos envolvidos em uma visão unilateral (empresa), o que esta pesquisa procurou contemporizar com efeitos em outro *stakeholder* próximo - o funcionário. Considerando este comportamento, evidencia-se que as empresas que optaram pela externalização negligenciaram outros aspectos desta decisão, tal como cláusulas de qualidade, verificação do potencial do fornecedor, impactos nas relações de trabalho, entre outros.

Outro ponto abordado é a perda de controle, que é destaque nos artigos que abordaram o tema de “satisfação com externalização”, os quais apontam que a falta de controle sobre o serviço é uma das principais causas da insatisfação. São indicadas como solução, por exemplo, cláusulas contratuais específicas sobre níveis de qualidade. Ainda, ferramentas ligadas à Gestão Interorganizacional de Custos poderiam suprir tais dificuldades, sendo o controle compartilhado possível mesmo em relações de mercado, sendo sugerido para as empresas preverem em seus contratos e pesquisadores as utilizarem em novos estudos.

Um item que merece novos estudos é identificado em Furtado, Carrieri e Bretas (2014), no qual os autores analisaram a insatisfação dos trabalhadores em relação à externalização. Os relatos indicam que e os empregados se demonstraram traídos pela empresa, sentimento de “filhos abandonados pela mãe”, muito semelhante à reportagem de Antelava (2015), a qual demonstrou sentimento similar nos trabalhadores americanos.

Por fim, cabe destacar a contribuição deste estudo. Além de colocar em pauta este assunto, demonstrou que as discussões, quando não analisadas considerando a contribuição científica trazida pelas pesquisas, podem resultar nas mesmas consequências verificadas nos EUA. Este assunto é amplo e ainda há escassez de evidências empíricas que demonstrem a externalização como benefício mútuo para empresa e empregados, aparentemente os dois principais *stakeholders*, pelo impacto direto diante das decisões de externalização e internalização. Uma visão mais ampla poderá contribuir para o aumento de segurança jurídica e modernização das empresas, com efeitos benéficos à qualidade dos serviços prestados e das relações profissionais de trabalho e entre empresas, visto que, atualmente, os argumentos dos críticos possuem maior evidência empírica do que dos defensores.

Ainda, pelas análises realizadas, o artigo contribui para a literatura sobre externalização, compilando e comparando as respostas de diversos estudos sobre quatro aspectos diferentes. Esta visão ampla da externalização é contributiva para as discussões sobre seus efeitos perante os diferentes *stakeholders*, especialmente empresas e trabalhadores, com resultados também para os consumidores de produtos e serviços. Desta forma, contribui para a sociedade em suas discussões, fundamento opiniões e decisões com base em análises científicas. Entretanto, cabe aos acadêmicos ampliar a visão quando discutem tal temática, diminuindo possíveis vieses de foco em redução de custos e na visão exclusiva da empresa ou do trabalhador.

As limitações deste estudo repousam nas escolhas metodológicas, pela abordagem qualitativa e seus dados, por ser uma interpretação de artigos os dados são secundários, o que resulta em uma “interpretação de interpretação”. Contudo, tendo conhecimento destas limitações, procurou-se compensar com maior rigor na coleta, tratamento e análise dos dados.

## Referências

- Alexander, M. & Young, D. (1996). Outsourcing: where's the value? *Long Range Planning*, 29(5), pp. 728-730. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00069-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00069-6)
- Almeida, F. S. e S. de, Morrone, L. C., & Ribeiro, K. B. (2014). Tendências na incidência e mortalidade por acidentes de trabalho no Brasil, 1998 a 2008. *Cadernos de Saúde Pública*, 30(9), pp. 1957-1964. <http://dx.doi.org/10.1590/0102-311X00009213>
- Antelava, N. (2015). *Made in America: are outsourced jobs really coming back?* Recuperado em 15 fevereiro, 2015, de <http://www.bbc.com/news/world-us-canada-31447904>
- Assunção, A. A., & Camara, G. R. (2011). A precarização do trabalho e a produção de acidentes na colheita de árvores. *Caderno CRH*, 24(62), pp. 385-396. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000200010>
- Baron J. N. & Kreps D. M. (1999). *Strategic human resources: frameworks for general managers*. New York: Wiley.
- Barrucho, L. G. (2015). *Câmara vota projeto que regulamenta terceirização*. Recuperado em 21 junho, 2015, de [http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/04/150402\\_projeto\\_lei\\_terceirizacao\\_ms\\_lgb](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/04/150402_projeto_lei_terceirizacao_ms_lgb)

- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - the benefits and the risks. *Human resource management review*, 16(2), pp. 269-279. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.03.011>
- Besanko, D., Dravone, D., Shanley M. & Schaefer, S. (2007). *A economia da estratégia*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora.
- Bielski, L. (2006). Outsourcing success: it's all in the governance: making deals work daily takes a long-term view. *ABA Banking Journal*, 98, pp. 38-42.
- Bower, D. J. & Keogh, W. (1997). Conflict and cooperation in technology based alliances. *International Journal of Innovation Management*, 1(4), pp. 387-409. <https://doi.org/10.1142/S136391969700019X>
- Calderón, A. I., & Lourenço, H. da S. (2011). Ensino superior privado: expansão das cooperativas de mão de obra docente. *Cadernos de Pesquisa*, 41(143), pp. 642-659. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742011000200015>
- Carnevalli, J. A., Miguel, P. A. C., & Salerno, M. S. (2013). Aplicação da modularidade na indústria automobilística: análise a partir de um levantamento tipo survey. *Production*, 23(2), pp. 329-344. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000040>
- Cavallini, M. (2015). Entenda o projeto de lei da terceirização aprovado na Câmara. Recuperado em 21 junho, 2015, de <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/04/entenda-o-projeto-de-lei-da-terceirizacao-que-sera-votado.html>
- Cervo, A. L & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia científica* (5a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Earl, M. (1996). *The risks of outsourcing IT*. *MIT Sloan Management Review*, pp. 26-32. Recuperado em 23 junho, 2015, de <http://sloanreview.mit.edu/article/the-risks-of-outsourcing-it/>
- Freeman, R. & McVea, J. (2000). A stakeholder approach to strategic management. In: Hitt, M.; Freeman, R. & Harrison, J. *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 189-207.
- Freytag, P. V., Clarke H. A. & Evald, M. R. (2012). Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal*, 30(2), pp. 99-110.
- Furtado, R. A., Carrieri, A. de P., & Bretas, P. F. F. (2014). Humor na internet: trabalhadores utilizam nova estratégia para protestar contra demissões e terceirizações. *Revista de Administração*, 49(1), p. 33-44. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1129>
- Gilley, K. M., Greer, C. R. & Rasheed, A. A. (2004). Human resource outsourcing and organizational performance in manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 57(3), pp. 232-240. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00304-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00304-1)
- Guimarães, C. M., & Carvalho, J. C. de. (2012). Terceirização em cuidados continuados—uma abordagem de gestão de risco. *Ciência & Saúde Coletiva*. 17(5), p. 1179-1190. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000500012>
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, pp. 83-103.
- Hirata, H. (2011). Tendências recentes da precarização social e do trabalho: Brasil, França, Japão. *Cadernos CRH*, 24(1), pp. 15-22. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792011000400002>
- Hoecht, A. & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5-6), pp. 672-681. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.02.004>
- Jennings, D. (1997). Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Journal of Strategic Change*, 6, pp. 85-96. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199703\)6:2%3C85::AID-JSC260%3E3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199703)6:2%3C85::AID-JSC260%3E3.0.CO;2-U)

- Kakabadse, A. & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), pp. 189-198. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00029-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00029-4)
- Lacity, M. & Hirschheim, R. (1993a). The information systems outsourcing bandwagon. *Sloan Management Review*, pp. 73-86.
- \_\_\_\_\_. (1993b). *Information systems outsourcing*. Wiley: New York.
- Lacorte, L. E. C., Vilela, R. A. G., Silva, R. de C., Chiesa, A. M., Tulio, E. S., Franco, R. R., & Bravo, E. S. (2013). Os nós da rede para erradicação do trabalho infanto-juvenil na produção de joias e bijuterias em Limeira – SP. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 38(128), pp. 199-215. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572013000200009>
- Lei 13.429, de 31 de março de 2017 (2017). Altera dispositivos da Lei no 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Diário Oficial da União. Brasília, DF: Presidência da República.
- Li, G., Huang, F. F., Cheng, T. C. E., Zheng, Q.; & Ji, P. (2014). Make-or-buy service capacity decision in a supply chain providing after-sales service. *European Journal of Operational Research*, 239(2), pp. 377-388. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.05.035>
- Magalhães, Y. T., Carvalho Neto, A., & Saraiva, L. A. S. (2011). Práticas gerenciais relacionadas à qualificação de trabalhadores terceirizados: um estudo de caso no setor de mineração. *Organizações & Sociedade*. 18(57), pp. 227-244.
- Martins, R. S., & Xavier, W. S. (2011). Atributos do serviço de transporte no relacionamento indústria-varejo. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 13(39), pp. 193-204.
- Marsiglia, R. M. G. (2011). Perfil dos trabalhadores da atenção básica em saúde no município de São Paulo: região norte e central da cidade. *Saúde e Sociedade*, 20(4), pp. 900-911. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902011000400008>
- Oliveira Neto, C. de, Contador, J. C., Shibao, F. Y., & Vendrametto, O. F. (2013). Método para hierarquizar os critérios e indicadores de desempenho para contratação de operador logístico: estudo de caso no ramo metalúrgico. *Exacta*, 11(3), pp. 259-283. <http://dx.doi.org/10.5585/ExactaEP.v11n3.4266>
- Osterne, M. do S. F., & Miranda, F. da S. (2014). Análise dos modelos de gestão adotados no Instituto Presídio Professor Olavo Oliveira II (IPPOO-II) na gestão compartilhada e pelo estado do Ceará. *Revista Meta: Avaliação*, 6(16), pp. 1-28.
- Padilha, V. (2014). Nojo, humilhação e controle na limpeza de shopping centers no Brasil e no Canadá. *Caderno CRH*, 27(71), pp. 329-346. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792014000200008>
- Pessanha, E. G. da F., & Artur, K. (2013). Direitos trabalhistas e organização dos trabalhadores num contexto de mudanças no mundo do trabalho: efeitos sobre os trabalhadores da saúde. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 18(6), pp. 1569-1580. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232013000600009>
- Prado, E. P. V., & Cristofoli, F. (2012). Resultados da terceirização da tecnologia da informação em organizações brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, 28(84), pp. 77-88.
- Projeto de Lei 4.330, de 20 de outubro de 2004 (2004). Dispõe sobre os contratos de terceirização e as relações de trabalho deles decorrentes. Recuperado em 01 maio, 2015, de <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=267841>
- Quelin, B. & Duhamel F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 2(5), pp. 647-661. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(0\)00113-0](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(0)00113-0)

- Quinn, J. & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*. Summer, pp. 43-55.
- Reich, R. (2015). *How the New Flexible Economy is Making Workers' Lives Hell*. Recuperado em 21 junho, 2015, de <http://robertreich.org/post/116924386855>
- Santos, M. A. B. dos, Moraes, R. M. de, & Passos, S. R. L. (2012). Indicadores de desempenho e decisão sobre terceirização em rede pública de laboratórios. *Revista de Saúde Pública*, 46(3), pp. 456-465. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-89102012005000028>
- Schneider, L. C., Diehl C. A. & Hansen, P. B. (2011). Análise da cadeia de valor em duas empresas do setor calçadista. *Revista Gestão Industrial*. 7(3), pp. 179-198. <https://doi.org/10.3895/S1808-04482011000300011>
- Shahani, R. (2007). Good outsourcing requires good governance. *Supply Chain Management Review*. 11, pp. 15-16.
- Skaf, P. & Freitas, V. (2015). *O Projeto que amplia a terceirização traz benefícios?* Recuperado em 21 junho, 2015, de <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-projeto-que-amplia-a-terceirizacao-traz-beneficios-imp-,1670701>
- Souza, M. C., Bacic, J. M. & Rabelo, F. M. (1995). Flexibilidade, exploração de inter-relações e aprendizado organizacional: referências para a gestão estratégica de custos. *Anais do II Congresso Brasileiro de Custos*, Campinas, SP, Brasil.
- Terceirizado (2015). *Terceirizado 'trabalha 3 horas a mais, ganha 25% a menos e fica 3,1 anos a menos no emprego'*. Recuperado em 23 junho, 2015, de <http://www.diariodocentrodomundo.com.br/essencial/terceirizado-trabalha-3-horas-a-mais-ganha-25-a-menos-e-fica-31-anos-a-menos-no-emprego/>
- Vanalle, R. M. (2011). Relacionamento cliente-fornecedor: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *Exacta*, 9(1), pp. 13-28.
- Veltri, N. F., Saunders, C. S. & Kavan, C. B. (2008). Information systems back sourcing: Correcting problems and responding to opportunities. *California Management Review*, 51(1), pp. 50-76. <https://doi.org/10.2307/2F41166468>
- Whitten, D. & Leidner, D. (2006). Bringing IT back: an analysis of the decision to backsource or switch vendors. *Decision Sciences*. 37(4), pp. 605-621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5414.2006.00140.x>